

La Auditoría Administrativa como Herramienta que Contribuye al Exito de las IES Públicas

Norma Laura Godínez Reyes¹
Yuritzi Lizeth Gámez Béjar²

¹Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, godinez5@yahoo.com

²Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, yuryga80@hotmail.com

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N
Edificio AII – C.P. 58030
Ciudad Universitaria
Morelia, Michoacán, México,
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11
Email: rfcca@umich.mx
Web: <http://rfcca.umich.mx>

Resumen

Las Instituciones Educación Superior (IES) públicas en nuestro país arrastran diversos vicios que le impiden un desempeño eficiente en términos de la calidad en su administración y buen gobierno, el presente estudio pretende demostrar que a través de procedimientos administrativos comunes como es la Auditoría Administrativa las IES pueden reorientar esfuerzos para la mejora de estas Instituciones. El estudio se desarrolla a partir del estudio de caso de una IES altamente competitiva en términos académicos. Los resultados del estudio, muestran evidencia de aciertos y errores comunes que nos permiten hacer una propuesta que proporciona herramientas para que los directivos tengan más herramientas para una más efectiva dirección.

Palabras Clave: Auditoría Administrativa, Calidad, IES.

Introducción.

En la actualidad, los procesos académicos y de investigación en las Instituciones de Educación Superior frente a la globalización, enfrentan un gran reto. La calidad se ha vuelto un punto diferenciador entre una buena Institución y una deficiente. Así, las Instituciones se han preocupado por ofrecer programas académicos con alta calidad o en Programas de Calidad reconocidos no solo nacional sino internacionalmente. La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, es una Universidad que en los últimos 10 años ha demostrado un compromiso con la calidad, teniendo y manteniendo el 98% de sus Programas Académicos de Licenciatura y contando con más del 76% de los Programas de Posgrado en el Padrón de Calidad (PNPC) del CONACyT, posicionándose dentro de las cinco primeras universidades públicas estatales del país reconocidas por la calidad internacional de sus posgrados; sin embargo, esto no ha garantizado la eficiencia en la operación de sus dependencias en forma interna. En la actualidad los avances técnicos, económicos, tecnológicos y financieros originan en las organizaciones la necesidad de adaptación e innovación constante, lo cual demanda reacciones rápidas y adecuadas que permitan a las empresas no perder competitividad.

Ante esta premisa surge en las organizaciones la necesidad de implementar una filosofía basada en la autoevaluación constante, así como en la implementación periódica de procedimientos mediante los cuales se evalúe de manera objetiva, metódica y completa todas las funciones de la organización, el tipo de planeación (estratégica y operacional), programas, estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos y controles con los que opera entre otros aspectos, con el objetivo de detectar las áreas de oportunidad y fortalezas con las que se cuentan.

Así, la auditoría administrativa es un procedimiento que provee una evaluación imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la Organizaciones hacia planes y objetivos en constante cambio. Asimismo, es una importante herramienta que nos ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en las distintas áreas de la empresa, propiciando de esta forma, que la dirección logre llevar a cabo una dirección más eficaz y eficiente. En el ambiente competitivo donde proliferan los recursos escasos y donde es un reto generar recursos que propicien la mejora continua, se requiere dotar a las organizaciones de instrumentos claros que les permitan tener un claro panorama de su entidad y les permitan tomar las mejores decisiones en beneficio de la comunidad a la que se deben. Por lo tanto, deben procurar que sus metas organizacionales agreguen valor y generen una sinergia que proporcione resultados sólidos, y en el caso de las IES públicas no solo en su materia sustantiva (educación e investigación) sino especialmente en materia de la administración pública y el buen gobierno que al final de cuentas es lo que les permitirá ser una entidad sustentable.

El presente trabajo aborda el tema de la auditoría administrativa como herramienta para medir la eficiencia administrativa y su contribución en el mejoramiento de la calidad de una IES pública con reconocimiento internacional de calidad en sus programas de posgrado, el Instituto de Física y Matemáticas (IFM) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH). A partir de una investigación documental acerca de los parámetros de calidad y del procedimiento del tema de auditoría administrativa se realiza el diseño de la investigación, el cual se integra en cuatro etapas; 1ª) planeación, 2ª) instrumentación, 3ª) evaluación, y 4ª) resultados, presentados en un informe de auditoría.

Justificación

Los procesos de calidad en la UMSNH han sido constantes y con gran apoyo institucional, sin embargo; se ha dejado a un lado la eficiencia administrativa y la rendición de cuentas como una herramienta complementaria a la calidad de las dependencias que la conforman. Realizar auditorías administrativas (especialmente de calidad) permitirán a las entidades tener una radiografía más específica de sus fortalezas y debilidades que les permitan enfrentar de mejor manera los retos que las Universidades Públicas enfrentan frente a este nuevo siglo tan “globalizados”. Bajo esta perspectiva, este estudio pretende mostrar que la auditoría administrativa es una herramienta que puede contribuir a garantizar calidad en las dependencias de una universidad pública, particularmente al IFM de la UMSNH.

Objetivo general

Mostrar que la auditoría administrativa es un procedimiento que ofrece a las Instituciones públicas bases sólidas para la eficiencia en sus procesos de mejora, ya que hace una revisión analítica total o parcial de la Institución y precisa su nivel de desempeño con la finalidad de perfilar oportunidades de mejora para innovar para lograr una ventaja competitiva sustentable.

Objetivos particulares

1. Realizar una auditoría administrativa en el Instituto de Física y Matemáticas para encontrar sus fortalezas y debilidades.
2. Presentar un diagnóstico a la administración de un Instituto de Investigación (IFM) con la finalidad de proponer mejoras de calidad en sus procesos y procedimientos administrativos.

Metodología

La presente investigación es una investigación mixta: cuantitativa porque se diseñó un instrumento para medir la eficiencia del proceso administrativo de la entidad analizada, realizando encuestas a todo el personal y cuantificar sus resultados y cualitativa para describir a través de entrevistas al personal directivo, el grado de eficiencia en el manejo administrativo de la entidad. En el alcance de la investigación se escogió un método

exploratorio ya que al momento de realizar la auditoría se desconocían los resultados que iba a arrojar la investigación y descriptivo ya que con este método se detallan las funciones y el procedimiento que se debe cumplir y se busca dar soluciones de mejora para diversos los objetivos que no se estén cumpliendo o para simplemente dar al docente administrativo diversos caminos a través de los cuales pueda cumplir con sus objetivos planeados en forma institucional.

Como se comentó, el trabajo de investigación utilizó los siguientes instrumentos de recolección de datos:

1. Entrevistas con el Personal Directivo de la IES.
2. Encuestas a todo el personal de las áreas objeto de estudio (personal docente y administrativo).
3. Observaciones directas en la Institución para conocer la forma en que se desempeñan los procesos administrativos en la Institución.

Diseño de la Investigación

Se realiza un análisis de la situación que guarda la entidad pública a través de una evaluación al cuerpo docente y administrativo, a la estructura orgánica y dirección, análisis de su marco jurídico y reglamentos internos, así como una evaluación a la funcionalidad de sus áreas administrativas.

Los factores que se revisaron son el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control; y los elementos específicos: manejo de información, investigación y desarrollo, distribución de espacios, congruencia de su plan de desarrollo institucional y el manejo de sus recursos financieros y contables.

Revisión de literatura

Hablar de calidad es un tema extenso, existen diversos autores que hablan de calidad. Para la Sociedad Americana de Control de calidad, ésta es un "Conjunto de características de un producto o un proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente. Peter Druker, dice que la calidad es "aquello que el

cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora”, para la norma ISO 9001:2008, calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto cumple con sus requisitos. Joseph Huran definió a la calidad como “adecuación al uso”, mientras que para Kaoru Ishikawa la calidad era una “revolución del pensamiento” que se centraba en el cliente.

La Calidad en las Instituciones educativas es una actividad compleja, la calidad en la educación (Gacel Ávila, 2007) es un reto que enfrentan las IES frente a la globalización, así, las IES deben iniciar drásticas transformaciones en sus estructuras de organización y modos de operación, para tener la capacidad de organizar en sus distintas disciplinas el surgimiento de nuevos campos científicos y tecnológicos, entre ellos por supuesto, tener patrones bien definidos de estructuras organizativas que les permitan reorganizar la investigación y la capacitación docente y administrativa, así como la integración de la tecnología al currículum provocando que los profesores se conviertan en facilitadores del conocimiento. Para lograr con eficiencia lo anterior, se requiere de estructuras administrativas adecuadas para que la investigación y la enseñanza cumpla con los retos de la actualidad.

Bajo este contexto, lograr que las IES, especialmente las públicas, logren procesos de eficiencia y mejora continua y sustentabilidad, es un reto que debe ir en conjunto con la calidad educativa. Por ello, evaluar sus planes a través de la auditoría administrativa, puede permitirle a la entidad (que usualmente cambia de directivos en periodos medianamente cortos) determinar sus áreas de oportunidad, dar continuidad a sus procesos de mejora, subsanar deficiencias y lograr eficacia en sus actividades cotidianas.

La auditoría administrativa “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.” (Franklin F., 2007). “La auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, Institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos

y materiales” (Leonard, 1991). “La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la Institución” (Arenas, 1984)

En conclusión la auditoría administrativa es la investigación y revisión de una organización o entidad, donde se revisan deficiencias y se verifican sus errores con la finalidad de hacer propuestas constructivas para su solución y la mejora continua. Hay diversos enfoques para realzar una auditoría administrativa; sin embargo la metodología que se siguió en esta investigación es la del Dr. Enrique Benjamín Franklin, la cual nos dice que la auditoría administrativa tiene la función de servir como marco de actuación, para que así sus acciones en sus distintas fases y pasos sea de manera programada y sistemática (Franklin, 2007) y consiste en las siguientes etapas: 1. Planeación, 2. Instrumentación, 3. Examen, 4. Informe, y 5. Seguimiento.

En base a este marco teórico y siguiendo la metodología administrativa a continuación se presenta el desarrollo y los resultados de la auditoría administrativa aplicada al Instituto de Física y Matemáticas de la UMSNH.

Desarrollo

El Instituto de Física y Matemáticas se creó a finales de 1992 con el proyecto de establecer un centro de investigación y posgrado, que consolidara y estimulara el avance de estas líneas del conocimiento en la zona centro-occidente del país. Desde sus inicios, el instituto ha mantenido como prioridad su propósito de ser un centro de excelencia en investigación y docencia.

Actualmente el Instituto de Física y Matemáticas cuenta con programas de Maestría y Doctorado en Física y en Matemáticas de calidad internacional avalada por el CONACyT ya que pertenecen al PNPC. El IFM cuenta con una planta académica de primer nivel (Físicos y Matemáticos) cuyos miembros ejercen colaboraciones con pares en otras instituciones del país y del extranjero, y desarrollan investigación en temas de Física y Matemáticas de vanguardia. Los miembros del núcleo académico del IFM pertenecen al

Sistema Nacional de Investigadores (excepto aquellos que se han incorporado recientemente).

Las etapas que se realizaron en esta investigación fueron las siguientes:

1ª Planeación: Se diseñó el proyecto de auditoría consistió una entrevista previa, se llevó a cabo la investigación documental en su normatividad así como una revisión de redes de información internas y externas. Con esta información se realizó un diagnóstico preliminar de la Institución y se preparó la propuesta técnica de la auditoría junto con una calendarización de actividades aprobadas por los directivos de la institución.

2ª Instrumentación: Se diseñaron los formatos de los instrumentos de recolección de datos: cédulas de control, cédulas de observaciones directas, guías de entrevistas y cuestionarios

3ª Examen: En esta etapa se recolectaron los datos, se hicieron dos vistas, donde el equipo auditor se dividió en realzar las observaciones y entrevistas a directivos; y en la segunda, se levantaron las encuestas a todo el personal del Instituto. Posteriormente se llevó a cabo la tabulación de los resultados de las encuestas (que siguieron una escala likert y dicotómica) y entrevistas, para posteriormente hacer un análisis de los resultados y vaciar la información en una cédula diagnóstica, y determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución.

4ª Informe. Se realizó el informe, y se presentó al cuerpo Directivo de la Institución. No se dio un Seguimiento a las propuestas aquí presentadas.

Resultados

Una vez que se obtuvo la información necesaria, el equipo auditor se reunió para analizar los resultados. Cabe señalar que en esta fase son tan importantes las evaluaciones y documentos como la capacidad de observación de cada uno de los elementos del equipo, ya que se pueden percibir actitudes, sugerencias y recomendaciones que pueden aportar elementos de decisión importantes.

Tabla 1: Resultados de entrevistas al personal directivo del IFM.

CRITERIOS DE PUNTUACION PARA LA EVALUACION FINAL				
PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MAXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACION	150	124	82.67%
2.0	ORGANIZACIÓN	110	75	68.18
3.0	DIRECCION	260	224	86.15
4.0	CONTROL	145	138	95.17

Fuente: Elaboración propia con resultados de las entrevistas al cuerpo directivo del Instituto.

En base a los parámetros aceptables de cada función administrativa establecidos en la etapa de instrumentación, se tiene que:

- Planeación: El parámetro aceptable para esta área se fijó en un 85%, de efectividad, mientras que el porcentaje que arrojaron las encuestas es de 82.67%. Las debilidades principales en este aspecto son: ausencia de misión, visión y objetivos propios de la institución por escrito y a que el personal administrativo casi nunca participa en la formulación de objetivos, políticas y programas. Así pues, el porcentaje obtenido se considera dentro del rango aceptable debido a que a pesar que cuenta con estas debilidades, el personal sí conoce su misión, visión y objetivos, operando de manera eficiente.
- Organización: El parámetro aceptable para esta área es de un 90%, y el real es de 68.18%. La explicación de sus deficiencias en esta área es debido a que no siempre se transmite la información a los diferentes niveles del IFM; a que no existen reglas claras que delimiten las responsabilidades del personal administrativo y académico; ni tampoco se conoce un catálogo de puestos que permita saber el plan de trabajo definido de cada uno, y no existe un manual de organización del IFM.
- Dirección: El parámetro aceptable para esta área es de un 95% y el que se obtuvo por medio de las encuestas es de 86%, debido a que las plazas en su mayoría son de carácter permanente y resulta difícil implementar mejores medidas de eficiencia en el desempeño académico y de la administración, lo que repercute en el clima organizacional de Instituto, además de que la tecnología de la información no

contribuye a una eficaz administración y no representa un elemento competitivo dentro del Instituto.

- Control: El parámetro fijado como aceptable en esta área es de un 80%, y el que se arrojó por medio de las encuestas realizadas es de 89.03%, por lo que se considera que el Instituto es eficiente en este aspecto. Una de sus principales debilidades es que no realiza auditorías internas para comprobar el apego a sus políticas, normas y procedimientos.

Tabla 2: Resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo y docente del IFM.

CRITERIOS DE PUNTUACION PARA LA EVALUACION FINAL				
PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MAXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACION	680	885	77%
2.0	ORGANIZACIÓN	1553	2520	62%
3.0	LIDERAZGO (DIRECCION)	1098	1535	68%
4.0	CONTROL	896	1246	72%

Fuente: Elaboración propia con los resultados de las encuestas realizadas al personal del Instituto.

Resultados

Planeación

De acuerdo al análisis realizado, el grado de certeza aceptado para el área de planeación es del 85% en adelante. Los resultados arrojados por las encuestas indican que ésta área cuenta con 77%, lo que nos representa una discrepancia de 8% con respecto al óptimo. Esta diferencia se debe a que el personal administrativo no conoce el organigrama del instituto, lo que genera confusión en la definición de los niveles jerárquicos; de la misma manera el personal no tiene definido un plan de trabajo en su puesto; la creación de objetivos, planes, políticas y programas es decisión de unos cuantos ya que no todos participan en su formulación y no existe una estrategia definida para lograr los mismos.

A pesar de la diferencia obtenida, se considera que el Instituto se encuentra en un rango aceptable en cuanto al área de planeación, debido a que cuenta con la misión, visión, objetivos, políticas y normas generales implementadas por la Universidad, y éstas son conocidas por todo el personal.

Organización

En base a lo establecido como nivel óptimo para ésta área, el rango aceptado es del 90%. Sin embargo, los resultados nos indican que el porcentaje de organización que se tiene dentro de la Institución es del 62%, encontrando una diferencia de casi 30%.

Este bajo porcentaje, se debe principalmente a que el Instituto no cuenta con instalaciones necesarias para realizar las actividades que lleva a cabo y aquellos espacios con los que se cuenta no tienen la capacidad suficiente para realizar tanto eventos internos como externos, sin embargo, se encontró que recientemente se construyó un nuevo edificio y se actualizaron los equipos del Instituto, lo que representa un aspecto favorable dentro de éste punto.

En lo que se refiere al ambiente laboral dentro la institución, se observa que las relaciones laborales no son las óptimas, lo que repercute en una poca disposición por parte de los trabajadores para realizar actividades en equipo.

Por otro lado los docentes cuentan con un alto nivel de preparación y especialidad necesarias para impartir los posgrados que ofrece el Instituto.

Liderazgo (Dirección)

De acuerdo al análisis realizado, se estableció que el rango aceptable es del 95%. Los resultados de las encuestas nos demuestran que el porcentaje es del 68%.

El personal docente considera que el estilo de liderazgo del director podría mejorarse, debido a la falta de motivación de los empleados en el desempeño de sus funciones, así como la comunicación poco efectiva dentro del IFM, sin embargo se resalta que el personal piensa que se cuenta con métodos de tecnológicos y de formación de grupos -especialmente académicos- de trabajo eficientes.

Control

El grado de certeza aceptado en esta área es del 80%. Los resultados de las encuestas arrojan que el grado en que se encuentra la institución es del 80%. En esta área se puede considerar que el instituto se encuentra dentro de un rango eficiente al apearse a los reglamentos y disposiciones que impone la UMSNH.

Al término de la auditoria aplicada al IFM, se concluyó que los hallazgos más relevantes para la subsecuente operación de la entidad son los siguientes:

Resumen de los resultados

Tabla 3: Resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo y docente del IFM

DIRECTIVO

INDICADOR	PROMEDIO REAL	PROMEDIO OPTIMO
Planeación	82.67%	85%
Organización	68.18%	90%
Dirección	86.15%	95%
Control	95.17%	80%

Fuente: Elaboración propia con datos de la tabulación.

Tabla 4: Resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo y docente del IFM

PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

INDICADOR	PROMEDIO REAL	PROMEDIO ÓPTIMO
Planeación	77%	85%
Organización	62%	90%
Dirección	68%	95%
Control	72%	80%

Fuente: Elaboración propia contados de la tabulación.

Diagnóstico

Al concluir la presente auditoría se encontró que el Instituto de Física y Matemáticas de la UMSNH actualmente presenta varias áreas de oportunidad de mejora en el ámbito administrativo principalmente en las áreas de organización y liderazgo debido especialmente a la ausencia de una definición de puestos y manual de organización, así como al liderazgo poco participativo de los puestos directivos. Se observa que, debido a lo anterior, el clima organizacional está deteriorado y el personal poco motivado para realizar labores que no están bien definidas y sobre las que no pueden hacer propuestas de mejora.

Es muy variable la perspectiva que se tiene del Directivo del Instituto con la de sus subordinados, al no tener participación en toma de decisiones o participación en grupo.

En cuanto a la distribución del espacio; aunque el área en la que se encuentran ahora laborando es suficiente para el personal y los alumnos, en un futuro cercano, debido al gran crecimiento que están teniendo, podrían llegar a ser insuficientes las instalaciones con las que cuenta ahora.

Se pudo observar que en el ambiente laboral no se aprecia la participación por parte del personal de manera completa, es por eso que hay que participar más en la integración de estos. El personal no se encuentra muy motivado en la elaboración de sus actividades, ya que las encuestas demuestran una variación considerable al contestar si existe un interés motivacional en el trabajo que el personal elabora.

El Instituto cuenta con una red de cómputo central, la cual les permite mantener todos los procedimientos de inscripción y almacenamiento de datos, guiados por el SIIA. Se ha podido mantener la prioridad de la Institución al ser un centro de excelencia en investigación y docencia, lo cual ha sido posible a que existen mecanismos de evaluación externa de la de productividad, que le permiten mantenerse en esa posición, como lo son el pertenecer al SNI, contar con perfil PROMEP, pertenecer al PNPC, contar con apoyos del CONACYT, etc.

La innovación en esta institución solo se puede observar a través de las investigaciones, y estas han sido eficientes por que se cuenta con investigadores de primera calidad y se cuenta con apoyo de la propia universidad, del Coecyt, del Conacyt, la SEP, entre otras, lo cual les permite mantenerse dentro de los PNPC.

Tienen muy clara la importancia de su participación con otras instituciones ya que cuentan con la colaboración de otras instituciones como lo son la UNAM campus Morelia y la Universidad de Guanajuato, el CIMAT, el ICTP. Saben trabajar con otras instituciones y se sienten motivados para hacerlo, pero no se sienten motivados para colaborar dentro de sus Cuerpos Académicos internos del Instituto.

Existe un buen aprovechamiento de los recursos al hacer buen uso de nuevas tecnologías sacándoles el mayor provecho.

Debido al análisis anterior, se puede concluir que el IFM trabaja de manera eficiente al evaluar cada una de sus actividades individualmente, sin embargo, es necesario trabajar más tiempo en conjunto y colaboración con las diferentes áreas y departamentos dentro del mismo para involucrarse por completo con las actividades que desarrolla el Instituto y formar un verdadero equipo de trabajo en donde exista la retroalimentación y se goce de un óptimo ambiente laboral.

Conclusiones

La propuesta es que a pesar de que el personal conoce la misión y visión de la UMSNH, se considera recomendable que éstas se elaboren específicamente para fines del Instituto con el objetivo de tener un parámetro de evaluación que permita medir hasta qué grado se ha seguido con estos lineamientos.

Cuando hay una participación del personal con la planeación de programas, se puede llegar a tener una buena sinergia y crear armonía en el campo de trabajo, lo cual fortalece al instituto. Esto se puede obtener con la participación de todo el personal para la elaboración objetivos específicos de la institución. Esta sería una buena oportunidad para crear conciencia en el ambiente laboral del personal, ya que el tener metas colectivas como lo son en este caso los objetivos permitirán que todos los miembros participen y se entusiasmen en crear una identidad del cuerpo docente y un compromiso hacia este, compartiendo méritos y creando valores entre ellos: el respeto, la colaboración y la disposición por ayudar.

La prioridad hacia el Organigrama autorizado por su órgano máximo de gobierno (el H. Consejo Técnico) puede ser de gran ayuda, porque la dirección del IFM solo se tiene por cuatro años, por lo que cada quien tiene que mover los puestos y cambiar obligaciones y responsabilidades, y el tenerlo autorizado apoya a que cuando exista un cambio, todos sepan a quién y como delegar responsabilidades. Para solucionar esto sería conveniente que existiera un organigrama situado estratégicamente para que todo el personal lo tengan a la vista. De la misma manera, se propone elaborar y dar a conocer un catálogo de puestos para que cada persona conozca claramente su función dentro del Instituto y así, poder evitar confusiones entre el personal.

Por otra parte, el Instituto no cuenta con un reglamento administrativo propio que regule sus actividades de posgrado, sin embargo, se considera que el Reglamento General de Estudios de Posgrado de la Universidad y los Reglamentos de la Universidad son suficientemente amplios y contienen los parámetros necesarios para que el Instituto se

pueda guiar con ellos, por lo tanto, la única recomendación en este aspecto es darle difusión para que tanto el personal como alumnos lo conozcan.

En cuanto al manejo de las relaciones laborales, el instituto debería de preocuparse por éstas creando algún comité que fomente el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación y el manejo del estrés. De la misma manera, se recomienda evaluar de manera constante al personal tanto administrativo como docente en el desempeño de sus funciones y motivarlo para que se capacite. Este aspecto se considera vital dentro del Instituto, ya que si las relaciones laborales, la satisfacción y la motivación del personal, sobre todo administrativo, mejora, éstos apreciarán con mayor positivismo su trabajo.

Asimismo, se recomienda elaborar un manual de organización del IFM en donde se especifiquen claramente los aspectos del proceso de planeación de éste, y a la vez se pueda incluir su plan de desarrollo, las políticas y objetivos de la dependencia, incluyendo los laboratorios con las que en la actualidad opera el Instituto, agregando las políticas para las demás actividades que se realizan dentro de éste. Asimismo, dentro de este manual, también se explicarán los procesos que se siguen en él y se tendrá el organigrama al alcance de todo el personal. Para la elaboración de dicho manual es recomendable involucrar tanto al personal docente como al administrativo, motivándolos a su vez a realizar mejor su trabajo al sentirse tomados en cuenta dentro del IFM.

Para incrementar la eficiencia en el manejo del liderazgo dentro del Instituto se recomienda hacer una planeación de las actividades que se deben realizar para así, poder administrar efectivamente el tiempo del que se dispone y lograr cumplir con dichas actividades en tiempo y forma.

Aunado a lo anterior se recomienda incrementar la participación del personal docente y administrativo en la toma de decisiones por medio de la delegación de tareas que no sean primordiales de la dirección, así como la realización de consejos periódicos en los que se expongan los principales problemas encontrados y se planteen soluciones en conjunto. Todo esto con la finalidad de contra restar la falta de entendimiento entre la dirección y el

personal, debido a los diferentes enfoques que cada parte posee y que fueron mencionados en el diagnóstico de la presente auditoría.

Referencias Bibliográficas

Arenas, J. A. (1984). La Auditoria Administrativa . Mexico, D.F : Diana .

Deming, W.E. (1950) Elementary Principles of the Statistical Control of Quality, JUSE (Japanese Union of Scientific and Engineers), Tokyo.

Franklin, Benjamín (2007). La Auditoría Administrativa, un enfoque. Editorial Pearson. México

Gacel Ávila, Joselyn. (2007). “Calidad y educación sin fronteras”. *Apertura*, vol 7, núm. 6, noviembre, 2007, 00.76-91, Universidad de Guadalajara. México. Recuperado el 20 de septiembre de 2014 en Redalyc.org

Ishikawa Kaoru (1985) What is Quality Control? The Japanese Way, Prentice-Hall International, London.

Juran, J.M. y F.M. Gryna (Eds.) (1988). The Quality Control Handbook, 4ª Ed, McGraw Hill, New York

Leonard, W. P. (1991). Auditoria Administrativa, Evaluacion de los metodos y eficiencia administrativos . En E. d. Auditoria Administrativa. Diana.